

Trabajo Fin de Grado

**PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL
EMPRESA FORTEC
PRODUCTO: MASTER EN EMPRENDIMIENTO
INTERNACIONAL**

Autor

David Sebastián Traín

Director

M^a Dolores Delso Aranaz

FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2017

INFORMACIÓN

Autor: David Sebastián Traín

Director: M^a Dolores Delso Aranaz

Título del trabajo: Plan de Marketing Internacional: Empresa FORTEC, Formación y Tecnología

Titulación: Marketing e Investigación de Mercados

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es realizar un plan estratégico de marketing internacional para uno de los servicios que FORTEC oferta, se trata de un máster en Emprendimiento Internacional. En primer lugar a modo de introducción se explica que es una empresa de servicios y características de los servicios. En segundo lugar se exponen las razones que han motivado para dirigirse al mercado de Estados Unidos. Posteriormente se presenta un análisis interno para conocer un poco mejor a la empresa y los servicios que oferta. Mediante un análisis DAFO se obtiene un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la empresa de cara a su proyecto de internacionalización y poder corregir aquello que pueda suponer un obstáculo al desarrollo del proyecto, al tiempo que se recogen las oportunidades y amenazas que se encontrarán en el camino. A continuación se recogen los distintos factores que se puede encontrar la empresa en el proceso de distribución del producto en Estados Unidos y se determina la estrategia a seguir para el modo de entrada. Una vez que se ha indicado las características del tipo de entrada elegido se procede a la exploración del Marketing Mix llevado a cabo.

Por último, se termina el trabajo con una serie de conclusiones a las que se ha llegado tras el desarrollo de los distintos capítulos presentados en el trabajo.

ABSTRACT

The main objective of this work is to carry out a strategic international marketing plan for the services that FORTEC offers, it is a master's degree in International Entrepreneurship. First, an introductory mode that explains that it is a service company and features services. Second, state the reasons that have motivated to target the US market. Later an internal analysis is presented to know better the company and the services that offer. A SWOT (DAFO in Spanish) analysis provides a diagnosis of the company's capabilities and strengths in the face of its internationalization and rapid power project, which can be an

obstacle in the development of the project, while recovering the opportunities and threats found in the path. The following are the factors that can find the company in the process of product distribution in the United States and determine the strategy to follow the mode of entry. Once you have referred to the characteristics of the type of entry put into the exploration of the Marketing Mix carried out.

Finally, to finish the work with a series of conclusions that have been reached to the development of the other chapters presented in the work.

INDICE DE CONTENIDO

CÁPITULO I:	6
1.1. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	6
1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	6
CAPÍTULO II	7
2.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE FORTEC.	7
2.2. ANALISIS INTERNO	9
2.2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	9
2.2.2. CARTERA DE SERVICIOS	11
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	16
2.3.1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER	16
2.4. DAFO	21
CAPÍTULO III	22
3.1. ANALISIS PESTEL DE ESTADOS UNIDOS	22
3.1.1. FACTORES POLÍTICOS	22
3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS	23
3.1.3. FACTORES SOCIAL-CULTURALES	25
3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	27
3.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS	28
3.1.6. FACTORES LEGALES	29
CAPITULO IV	30
4.1. MODO DE ENTRADA EN ESTADOS UNIDOS: ESTRATEGIA A SEGUIR	30
CAPITULO V	31
5.1. PRODUCTO	31
5.2. PRECIO	33
5.3. DISTRIBUCIÓN	35
5.4 COMUNICACIÓN	35
CAPÍTULO VI	37
6.1 MEDIDAS DE CONTROL	37
CÁPITULO VII	38
7.1. CONCLUSIONES	38
CAPITULO VIII	39
8.1. WEBGRAFÍA Y BIBLIOGRAFÍA	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: PIB per capita	9
Tabla 2: IPC en Estados Unidos	24
Tabla 3: IPC en Enseñanza en Estados Unidos	24
Tabla 4: Indicadores de crecimiento en Estados Unidos	25
Tabla 5: N° personas que acceden a internet en los hogares en EEUU	28
Tabla 6: Universidades y sus regiones	31
Tabla 7: Ranking Universidades Españolas	32
Tabla 8: Facturación del IeM	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de la empresa.....	11
Gráfico 2: Tipos de máster	19
Gráfico 3: Piramide de población Estados Unidos 2016.....	25
Gráfico 4: Hofstede	27
Gráfico 5: Precio y porcentajes máster.....	33
Gráfico 6:Evolución ingresos/alumno	34

CÁPITULO I:

1.1. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Una Empresa de Servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio intangible con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico (fines de lucro). Estas empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas, cuando son públicas es porque el Estado está en mejor capacidad de cumplir con esta actividad que un particular (y son empleadas para cubrir las llamadas necesidades públicas), pero generalmente al ser empresas privadas la calidad del servicio es mejor, como en este caso FORTEC¹ que se encarga de que el servicio sea el mejor posible y que sus clientes estén satisfechos atendiendo a sus necesidades. Se encarga de suministrar formación para el empleo en modalidad online, lo que se denomina e-learning². Gestiona, imparte y produce contenidos, también se dedica al asesoramiento y desarrollo para Universidades o Empresas de Planes de implantación de Escuelas o Universidades virtuales.

1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

- **1. Intangibilidad**

Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido. Existen servicios totalmente intangibles como por ejemplo estos dos que he escogido, como la docencia o los que proporcionan formación para el empleo, que es el caso de FORTEC, ya que no se puede valorar la calidad, de por ejemplo un máster antes de ser probado. Por otro lado este tipo de empresas debe ingeniárselas para estar por encima de sus competidores, ya que no pueden patentar sus servicios ni impedir que otras los proporcionen.

Bajo mi punto de vista esta característica es la más importante porque supone un mayor riesgo para los consumidores y el temor a quedar insatisfechos por el servicio, por no cumplir sus expectativas o no estar de acuerdo por el precio pagado del mismo.

¹ FORTEC: Formación y Tecnología

² e-learning: Procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo a través de Internet, caracterizados por una separación física entre profesorado y estudiantes, pero con el predominio de una comunicación tanto síncrona como asíncrona, a través de la cual se lleva a cabo una interacción didáctica continuada.

- **2. Inseparabilidad**

Hace referencia a que los servicios frecuentemente no se pueden separar de la persona del vendedor, que es quien los produce, es decir que la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, como por ejemplo un curso de formación para el empleo e-learning, un máster online, etc.

- **3. Heterogeneidad**

Quiere decir que los servicios son difíciles de estandarizar, es decir un mismo servicio puede variar en función de quien lo aporte.

La inconsistencia de los servicios es de gran importancia, porque los consumidores hallan más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos

- **4. Carácter perecedero**

Los servicios no se pueden almacenar, el servicio no prestado se pierde, por ejemplo en el máster que oferta FORTEC, si la demanda ya está cubierta , no se pueden ofrecer más plazas ni guardar las plazas, sino que se tiene que esperar a que el servicio finalice y de paso a la apertura a nuevas plazas.

CAPÍTULO II

2.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE FORTEC.

En primer lugar mi elección de este plan de marketing internacional para el "Trabajo de Fin de Grado" ha estado marcado por varias razones. Una de ellas es que está relacionado con el ámbito del marketing, que es el área que escogí para comenzar mi carrera de estudios universitarios, concretamente en el grado de Marketing e Investigación de Mercados. Y por otra parte porque me encontraba realizando prácticas en una empresa que se llama FORTEC, y precisamente estaban planeando internacionalizar un nuevo producto que iban a lanzar al mercado extranjero, dicho producto se trata de un Máster en Emprendimiento Internacional (IeM), y pensamos que podría ser muy interesante para mi trabajo de fin de grado.

Con la realización de este plan de marketing internacional logramos la superación de la asignatura “ TFG ”, el último paso a dar para conseguir la titulación del grado, además de

la creación de una guía a seguir por FORTEC que les sirva de ayuda para llevar a cabo el proceso de internacionalización del master.

El proyecto de internacionalización tiene previsto ponerse en marcha a finales de 2017. En principio el pensamiento que se tiene del funcionamiento de este proyecto en un entorno internacional es positivo, sí que es cierto que habrá más dificultades ya que como he comentado anteriormente al tratarse de un entorno fuera de lo que acostumbra la empresa en el ámbito nacional, tendrá que tenerse en cuenta muchos factores a nivel económico, cultural, demográfico, etc. El propósito de este plan de marketing es ayudar a disminuir riesgos y costes, optimizando los recursos disponibles y obtener el mayor beneficio posible para la empresa.

El mercado en el que me quiero centrar va a ser Estados Unidos, ya que es un mercado muy elaborado con gran potencial y donde bajo mi punto de vista la empresa FORTEC podrá salir beneficiada. El único inconveniente es que al ser un mercado totalmente nuevo para la empresa donde se desconoce el funcionamiento de este entorno, será más costoso su accesibilidad a él, aparte también de la gran competitividad que existe en dicho mercado.

¿Por qué Estados Unidos?

Al tratarse de un mercado muy amplio y de gran calidad como ya he dicho anteriormente, cuenta con un número de población elevado, de los cuales hay unos 50 millones aproximadamente que son hispanohablantes, que representa el 17% de la población total del país y de entre esos hispanohablantes hay gran cantidad de gente que son jóvenes universitarios o que han terminado sus estudios universitarios y quieren emprenderse en un nuevo camino para labrar su futuro y conseguir sus objetivos, muchos de ellos emprendedores, por lo que el IeM sería una gran oportunidad para FORTEC para entrar en el mercado estadounidense, además la renta per capita es alta y tienen mayor poder adquisitivo por lo que pueden permitirse pagar el valor del máster. A continuación se muestra una tabla con los países a los que la empresa se va a dirigir y sus correspondientes rentas per capita. Se puede observar como Estados Unidos es el que mayor renta per capita tiene de todos, con una diferencia abismal.

Tabla 1: PIB per capita

País	PIB Per Capita (€)
Estados Unidos	51931
México	7411
Colombia	5243
Argentina	11250
Chile	12641
Costa Rica	10694
Panamá	12359
China	7319

Fuente: Elaboración propia

2.2. ANALISIS INTERNO

2.2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

FORTEC es una empresa cuyo objetivo básico es la creación y desarrollo de proyectos innovadores que repercutan de forma beneficiosa en la sociedad, prestando especial atención a todos los procesos y sistemas relacionados con la formación.

Ilustración 1. Logo Fortec



Fuente: FORTEC. Formación y Tecnología

Se sitúa en la vanguardia de las nuevas tecnologías aplicadas a la formación, tanto en sus procesos de detección de necesidades, gestión, impartición o producción de contenidos, como en el asesoramiento y desarrollo para Universidades o Empresas de Planes de implantación de Escuelas o Universidades virtuales. Asegura la prestación de unos servicios eficientes y diferenciales, cuya última meta es la calidad y la orientación al cliente.

Actualmente FORTEC es un referente nacional en el ámbito del e-learning recibiendo anualmente el reconocimiento de organismos públicos como la Fundación Tripartita para

la Formación en el Empleo, los servicios autonómicos de empleo o el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Su sede en Zaragoza, se ubica en Calle Emilia Pardo Bazán nº16, local 50018 (Ilustración 2 y 3), cuenta actualmente con 8 empleados, su sector de actividad se podría definir como la Investigación y Desarrollo experimental en ciencias sociales y humanidades y formación para el empleo, teleformación y aplicación tecnológica.

Ilustración 2. Fachada 1



Ilustración 3. Fachada 2



Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

Respecto al organigrama de la empresa, nos encontramos arriba del todo con el gerente que es Anselmo Navarro y este se subdivide en 4 departamentos:

- El Departamento de Formación del que se encarga Pilar Lucea
- El Departamento de Tecnología del que se ocupa Ángel Esteban (Coordinador de proyectos), Daniel Arellano (Innovación tecnológica) y Nelli Hunianyan (Desarrolladora de software)
- En Administración, la responsable es Pilar Hjar
- En el Departamento de Investigación y consultoría de formación incluyen a María Reula (Técnico en investigación) y José Pinilla (International Market Developer)

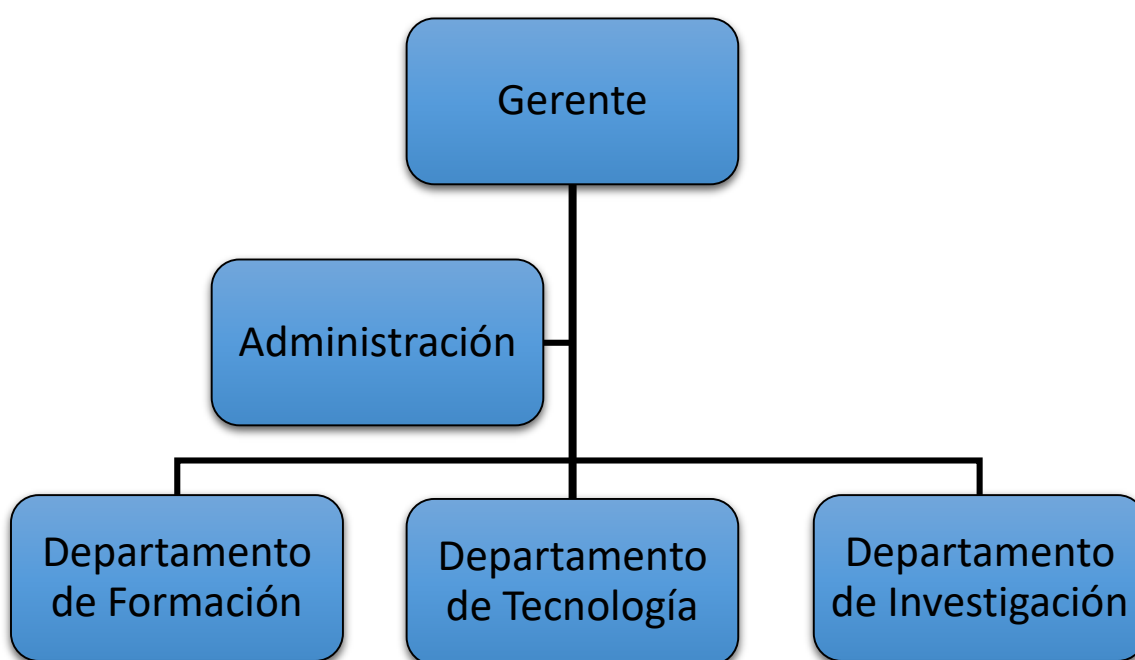
Ilustración 4. Plantilla FORTEC



Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

Esta organización funcional queda plasmada en el gráfico 1.

Gráfico 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

2.2.2. CARTERA DE SERVICIOS

En este apartado se expondrán los distintos servicios que comercializa actualmente la empresa y las características de cada uno de ellos.

1. MASTER IeM: International e-Master for Entrepreneurs

Ilustración 5: Logo IeM



Fuente: FORTEC

Es un Máster Título Propio de la Universidad Pública Rey Juan Carlos (España) diseñado por FORTEC (Ilustración 5), que aporta al alumno las habilidades gerenciales y emprendedoras necesarias para que éste sea capaz de crear y administrar su propia empresa e impulsarla con éxito al mercado internacional.

Se trata de un Master ON LINE de 120 créditos que se imparte en un periodo de 2 años. El **IeM** está pensado para aquellas personas que quieran capacitarse para **transformar las ideas en hechos**, crear su propia empresa y generar empleo y riqueza. Este el servicio en el que como ya he comentado al principio del informe voy a centrar mi Trabajo de Fin de Grado. → <http://www.formacionytecnologia.com/masteriem/landing/>

2. Red Addens (Red Profesional de Centros de Formación Online)

Ilustración 6: Logo Red Addens



Fuente: FORTEC

Se trata de un servicio creado por FORTEC donde se pueden localizar los centros adheridos para impartir teleformación.

Nace con la idea de compartir. Cada organización aporta a la Red lo que, según sus posibilidades, esté en sus manos aportar para compartir: contenidos, aulas, uso de los contenidos de los demás, etc.

Existen diferentes centros según sus necesidades como pueden ser los **centros plenos**, que son los que desean acreditarse para impartir certificados de profesionalidad en la modalidad de teleformación, que además van a elaborar contenidos de nuevos certificados que pondrán a disposición de la Red para que puedan ser utilizados por los demás centros de la Red. Los **centros usuarios**, son los que se van a acreditar para impartir en la modalidad de teleformación, no producen certificados pero están interesados en utilizar los contenidos de la Red y por último los **centros colaboradores**, los cuales no se acreditan en teleformación pero sí que pueden alquilar sus instalaciones para impartir la parte que requiera presencia física en los certificados.

→ <http://www.formacionytecnologia.com/redaddens/>

3. Oferta formativa

Ilustración 7: Logo catálogo



En este servicio de FORTEC, podemos encontrar un **catálogo general** con los diferentes cursos multimedia e-learning que la empresa oferta para empresas y trabajadores, que cuenta con más de 300 cursos.

Otro apartado que se puede visualizar en la oferta formativa es el de los **certificados de profesionalidad**³.

Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

Estos certificados acreditan el conjunto de competencias profesionales que capacitan para el desarrollo de una actividad laboral identificable en el sistema productivo sin que ello constituya regulación del ejercicio profesional.

Tienen carácter oficial y validez en todo el territorio nacional y son expedidos por el SEPE⁴ y los órganos competentes de las Comunidades Autónomas.

Dentro de cada certificado la mínima unidad acreditable es la Unidad de Competencia. Dicha acreditación se consigue realizando y superando las pruebas de evaluación del Módulo Formativo correspondiente.

Por otro lado existen **los cursos técnicos superiores**, que son programas formativos para alcanzar un nivel de experto en diferentes materias, tales como: Comercial, Idiomas en el comercio internacional, Finanzas y Microinformática.

→ <http://www.formacionytecnologia.com/web/oferta-formativa.php>

Ilustración 8: Logo certificados de profesionalidad



Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

³ Certificados de profesionalidad: Según el Servicio Estatal Público de Empleo, se define como el instrumento de acreditación oficial de las cualificaciones profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales en el ámbito de la administración laboral.

⁴ SEPE: Servicio Estatal Público de Empleo

4. Cloud Training Corporativo

Ilustración 9: Logo Cloud Training Corporativo



Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

Cloud Training es una solución en la nube que permite que las empresas puedan disponer, a coste cero, de una potente escuela corporativa on-line para conseguir una gestión más eficiente del talento, ya

sea para impartir teleformación de gran calidad, disponer de un amplio catálogo de cursos desde el principio, elaborar contenidos e-learning a medida a bajo coste y just in time, evaluar el retorno de la inversión en formación, capacitar como tele-tutores a los actuales tutores de la empresa y gestionar eficazmente la teleformación: dar de alta grupos, dar de alta alumnos, generar claves, etc.

Y todo ello despreocupándose del hosting, mantenimiento, gestión de la aplicación, actualizaciones.

5. Contratos de formación y aprendizaje

Ilustración 10: Logo contratos formación dual



Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

El contrato de formación y aprendizaje es una modalidad de contrato laboral cuya finalidad es capacitar jóvenes menores de 30 años para el desempeño de una

profesión, simultaneando la formación teórica con la práctica en el puesto de trabajo. Además, es la modalidad de contrato que más ventajas ofrece a las empresas.

El trabajador dedica el 75% de su jornada laboral a trabajar y el 25% a formarse para obtener un certificado de profesionalidad, una titulación oficial relacionada con su puesto de trabajo y con reconocimiento tanto a nivel nacional como europeo.

De manera que los jóvenes trabajan y estudian de forma simultánea, en el seno de la empresa, aprendiendo una profesión y consiguiendo una titulación oficial.

Por otro lado Las empresas se benefician de importantes ventajas económicas y además enseña a las nuevas incorporaciones su manera de trabajar.

Este tipo de contrato les supone un gran ahorro en costes salariales:

- El coste de Seguridad Social para las empresas de menos de 250 trabajadores es de cero euros.
- La formación que recibe el trabajador es gratuita
- El salario es del 75% del SMI ó del salario mínimo de su convenio colectivo

En definitiva dicho tipo de contrato es el más económico para la empresa.

6. MotorIA

Ilustración 11: Logo MotorIA



Una herramienta que se quiere poner en marcha en un futuro próximo. El objetivo de tal herramienta es que se puedan crear cursos e-learning rápidamente gracias al uso de las tecnologías de Inteligencia Artificial y Big Data.

Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

Características:

Generación de estructura libre

- MotorIA creará un curso de la temática deseada con tus requerimientos.

Generación de curso con estructura predefinida

- También podrás especificar una estructura y MotorIA te ayudará a proveerla de contenido.

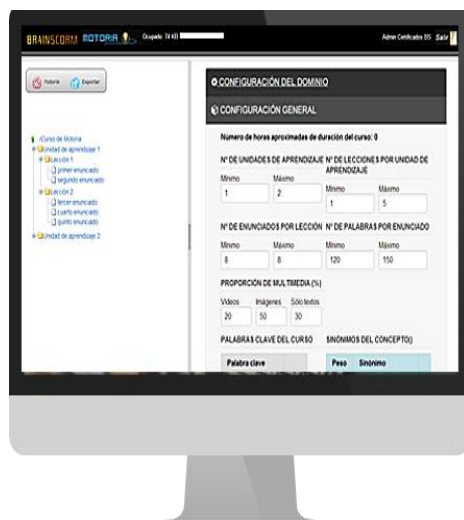
Múltiples fuentes de datos

- MotorIA será capaz de obtener datos de DBPedia, Google Images, Youtube, Webs externas y PDFs externos.

Estándares E-Learning

- Los cursos producidos en MotorIA cumplirán los estándares SCORM para su instalación en plataformas e-learning.

Ilustración12: MotorIA 1



Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

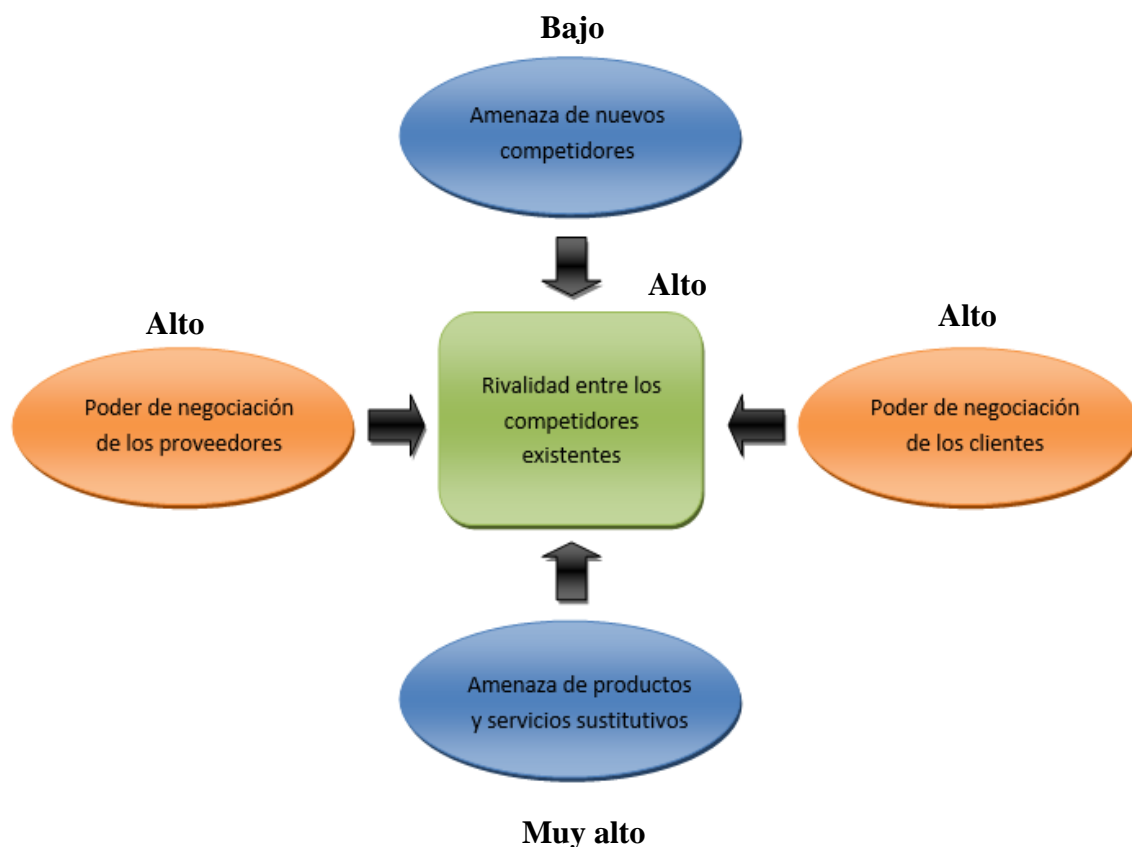
2.3 ANÁLISIS EXTERNO

Con el objetivo de determinar las amenazas y oportunidades a las que se enfrentará la empresa FORTEC al introducirse en el mercado estadounidense, se realizará un análisis para determinar posteriormente las ventajas competitivas plasmadas en un DAFO.

2.3.1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Este análisis es más concreto y se refiere únicamente a aquellos factores que influyen a la hora de analizar el nivel de competencia dentro de una industria sobre un conjunto de empresas que tienen características comunes y que concurren en un mismo sector para desarrollar una estrategia de negocio, en este caso el de la formación y el aprendizaje. Requiere analizar las cinco fuerzas que según (Porter, 1979) determinarán el atractivo de esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Gráfico 2: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar, pronto aparecerán nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

La competencia más directa de FORTEC son las Universidades u organizaciones que imparten el Máster en Emprendimiento Internacional de manera online, es decir mediante la teleformación, aunque también existen Universidades o Institutos que ofrecen el máster de forma presencial y online.

Podemos señalar algunos de los más importantes que ofertan dicho máster como el Instituto Pensamiento Positivo y CEREM Business School. (Ver Anexo 1)

Algunas organizaciones no cuentan con una Universidad en la que apoyarse para el máster, sino que simplemente son ellos los que los crean y lo gestionan. Un ejemplo es el primero que he mencionado en el párrafo anterior.

Respecto a Estados Unidos, no hay demasiada competencia en la oferta de este tipo de máster, ya que la mayoría de las Universidades lo imparten de manera presencial y es una ventaja que hace que FORTEC se diferencie de estas grandes e importantes Universidades, ya que de lo contrario tendrían grandes dificultades para entrar en este nuevo mercado independientemente de las barreras arancelarias que se pudieran encontrar.

1. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los productos sustitutivos obligan a las empresas a estar en alerta y al tanto sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

La posible entrada de productos sustitutivos, podrían ser másters de emprendimiento internacional y MBA con precios inferiores al máster ofertado por FORTEC, ya que también puede que sean más conocidos por la población de Estados Unidos que el de FORTEC, porque esta empresa es nueva para este mercado y es evidente que no puede tener la misma valoración y reconocimiento que otros que ya han operado en este entorno.

2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas, entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus materias primas, lo cual es favorable para nosotros.

En el caso de FORTEC, para la difusión del Master en Emprendimiento Internacional cuentan con la colaboración de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, que mediante ella ofertan dicho máster por varias regiones y cuentan con la ayuda de profesores y profesionales en su especialidad para dar las diferentes asignaturas. Estos son los países que primordialmente se va a dirigir la empresa.

América del Sur → Colombia, México, Panamá, Costa Rica, Chile y Argentina.

Continente Asiático → China

América del Norte → Estados Unidos, que es en concreto al mercado que como comenté ya anteriormente iba a ir dirigido el presente trabajo. Universidades y centros de este entorno.

3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad. Tiene influencia dependiendo del volumen de compras, la diferenciación de los productos, información acerca del proveedor, identificación de la marca y los productos sustitutos, ya que si existe una mayor cantidad de dichos productos el consumidor puede influir de manera considerable en los precios. Esta fuerza está relacionada con el poder de negociación de los proveedores mencionada anteriormente, ya que su proceso está conectado con el funcionamiento del producto llevado a cabo para la comercialización con el cliente

Los posibles clientes que pueda tener FORTEC para su Máster en Emprendimiento internacional, no son solo los consumidores finales, sino que también existen los diferentes intermediarios, distribuidores y facilitadores que cuentan con numerosos contactos que ayudan a que se propague y llegue a esos clientes potenciales.

Algunos de ellos son los siguientes:

La Escuela del Emprendedor, Red Addens, Xstrategics, Market Research Collective, Grupo Zeumat, Sichuang Education, Cainem, Universidad Autónoma de Asunción, Usma y MS&F Associates.

4. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

De acuerdo con Porter, esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Para analizar mejor este apartado he realizado una subdivisión jerárquica según las categorías del tipo de Máster que se ofertan, ya sea MBA o IeM y algunos de sus competidores más directos.

Gráfico 2: Tipos de máster



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico visto anteriormente, la empresa FORTEC se plantea convertir el Máster IeM online que oferta como título propio a un título oficial, ya que le dará mayor salida en el mercado, por lo que de una debilidad se transformaría en una fortaleza para la empresa. Al tratarse de un máster oficial los clientes lo perciben como algo mucho

más positivo que si se tratase de un máster de título propio porque podrían ser engañados y estafados como ha pasado con casos de escuelas no oficiales que ofertaban másters y luego les estafaban el dinero a los clientes. Por lo tanto de esta manera se aseguran que es oficial y no tienen temor a ser engañados.

5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad. Tiene influencia dependiendo del volumen de compras, la diferenciación de los productos, información acerca del proveedor, identificación de la marca y los productos sustitutos, ya que si existe una mayor cantidad de dichos productos el consumidor puede influir de manera considerable en los precios. Esta fuerza está relacionada con el poder de negociación de los proveedores mencionada anteriormente, ya que su proceso está conectado con el funcionamiento del producto llevado a cabo para la comercialización con el cliente





Los posibles clientes que pueda tener FORTEC para su Máster en Emprendimiento internacional, no son solo los consumidores finales, sino que también existen los diferentes intermediarios, distribuidores y facilitadores que cuentan con numerosos contactos que ayudan a que se propague y llegue a esos clientes potenciales.

Algunos de ellos son los siguientes:

La Escuela del Emprendedor, Red Addens, Xtrategics, Market Research Collective, Grupo Zeumat, Sichuang Education, Cainem, Universidad Autónoma de Asunción, Usma y MS&F Associates.

2.4. DAFO

Un DAFO es una técnica de diagnóstico que nos permite conocer nuestra empresa a través de un estudio interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas). El mercado al que va ir dirigido nuestro estudio corresponde a Estados Unidos.

ANÁLISIS INTERNO	<p>FORTALEZAS </p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Universidad española dentro de las 10 primeras y de las 200 mejor valoradas del mundo 2-Miembros de GUNI (<u>Global University Network for Innovation</u>) La Red Universitaria Global para la Innovación (GUNI) es una red internacional creada en 1999 y apoyada por la UNESCO, la Universidad de las Naciones Unidas (UNU) y la Asociación Catalana de Universidades Públicas (ACUP), sede de su secretaria y presidencia. 3-Colaboración con la URJC 	<p>DEBILIDADES </p> <ol style="list-style-type: none"> 1-El Máster en Emprendimiento Internacional que se oferta no es de índole oficial por el momento. Es Título propio online 2-Primera convocatoria, número de alumnos reducido 3-Marca FORTEC desconocida a nivel internacional 4-Herramientas tecnológicas (tutor virtual y plataforma que necesitan implementación y desarrollo)
ANÁLISIS EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES </p> <ol style="list-style-type: none"> 1-El número de hispanohablantes en EEUU supera ya los 50 millones, son casi el 17% de la población total 2-Gran demanda del idioma español para carreras profesionales 3-Posibilidad de captación de <u>partners</u> (colaboraciones), convenios con instituciones como <u>facilitadores</u> (gente que tiene contactos) para distribuir el máster 4-Oficializar el máster para darle una identidad y prestigio definitivo 	<p>AMENAZAS </p> <ol style="list-style-type: none"> 1-Problemas técnicos con los servidores 2-Difícil acceso a compradores potenciales en Estados Unidos, dada la competencia que existe en este territorio (Universidades con mucho prestigio en este área) 3-Posibles trabas por el nuevo sistema de gobierno, Partido republicano liderado por Donald <u>Trump</u>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

3.1. ANALISIS PESTEL DE ESTADOS UNIDOS

Se trata de un primer acercamiento a todos aquellos factores externos que afectan por igual a todas las empresas, sean del sector que sean. Para ello realizaremos un análisis PESTEL, que consiste en la descripción de los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno escogido, es decir de Estados Unidos.

3.1.1. FACTORES POLÍTICOS

Sistema de gobierno

Según un informe de banco Santander, Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno. Se compone de 50 estados semisoberanos que disfrutan de una gran autonomía.

- El Poder ejecutivo: El Presidente es el Jefe de Estado, comandante en jefe de las fuerzas armadas y la cabeza del gobierno; es elegido por un colegio de representantes (que son elegidos directamente de cada estado) para desempeñar el cargo durante un período de cuatro años. El Parlamento comprueba estos poderes. El gabinete es designado por el Presidente con la aprobación del Senado. Actualmente el presidente es Donald J. Trump, que fue proclamado para dicho cargo por mayoría de votos.
- El Poder legislativo: La legislatura es bicameral en los Estados Unidos. El parlamento consiste del Senado (cámara alta) y la Cámara de Representantes (cámara baja). El Senado tiene el poder de confirmar o rechazar las designaciones presidenciales y de ratificar tratados. La Cámara de Representantes sólo ostenta el derecho a iniciar proyectos de ley, aunque pueden ser modificadas o rechazadas por el Senado. El Presidente puede vetar la legislación aprobada por el Congreso y este último puede anular el veto con las dos terceras partes de los votos.
- El Poder judicial: Está constituido por la Corte Suprema, los tribunales de apelación, los juzgados federales de distrito y los tribunales especiales como el Tribunal de Cuentas, el Tribunal de Reclamaciones y el Tribunal de Apelación de ex combatientes.

Los jueces federales son nombrados por el Presidente con la aprobación del Senado, y ejercen el puesto de forma vitalicia excepto que exista un juicio político

en la Cámara de Representantes y con la aprobación del Senado. Los tribunales federales gozan de la competencia exclusiva para interpretar la ley, determinar la constitucionalidad de la ley y aplicarla en los casos individuales.

- Principales partidos políticos:

Estados Unidos posee un sistema bipartidista – Partido Demócrata : progresista en el plano social, favorece la intervención del gobierno para regular la economía de mercado – Partido Republicano: conservador en el plano social, defiende el capitalismo liberal e insiste en la defensa nacional.

- Líderes políticos en el poder:

Presidente actualmente: Donald J. Trump (desde el 20 de enero de 2017): Partido Republicano.

Vicepresidente: Michael (Mike) Pence (desde el 20 de enero de 2017) - Partido Republicano.

La modificación en la que se ha visto Estados Unidos con el cambio de Gobierno , que anteriormente contaba con un presidente del Partido Demócrata que era Obama a lo que es hoy, que está formado por el Partido Republicano a manos de Donald Trump, va a suponer algunas trabas para la gestión política en este lugar que la empresa tendrá que estudiar detalladamente para poder operar en este entorno.

3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

A continuación recogeremos algunas de las variables que mejor reflejan la situación económica actual en la que se encuentra Estados Unidos con respecto al entorno que estamos tratando:

Estados Unidos es la primera potencia en economía del mundo, delante de China, y está recién emergiendo de su peor recesión desde los años 1930. Gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance, la economía se ha recuperado y el crecimiento se elevó a 2,6% del PIB en 2015, incentivado por el consumo privado, las bajas tasas de interés y el dinamismo de la creación de empleos. La actividad se ralentizó en 2016 (1,6%), debido a una baja de la inversión y disminución del consumo y el empleo. Según datos del Banco Santander se espera que haya un repunte en 2017 (2,2%), pero el alcance de la aceleración dependerá de la credibilidad del programa económico del nuevo presidente Donald Trump.

Respecto al IPC, en Estados Unidos evoluciona con una variación acumulada del 0,9% desde enero de 2017, siendo 2,7% la variación interanual, dos décimas superior a la del mes anterior (Tabla 2)

Tabla 2: IPC en Estados Unidos

IPC Estados Unidos Febrero 2017					
	Interanual		Acum. desde Enero:		Variación mensual
IPC General [+]	2,7%		0,9%		0,3%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,1%		0,6%		0,2%
Vestido y calzado [+]	0,4%		2,8%		2,5%
Vivienda [+]	3,2%		0,8%		0,3%
Menaje [+]	-0,8%		0,7%		0,1%
Medicina [+]	3,6%		1,1%		0,6%
Transporte [+]	6,3%		1,5%		-0,1%
Comunicaciones [+]	-2,7%		-0,3%		-0,4%
Ocio y Cultura [+]	1,5%		1,6%		0,9%
Enseñanza [+]	2,7%		-0,0%		0,1%
Otros bienes y servicios [+]	2,0%		0,2%		0,1%

Fuente: Expansión/datosmacro.com

Nos centraremos concretamente en el IPC de la Enseñanza, ya que es al sector donde nos dirigimos. Se puede observar como no sufre casi variación alguna de un año a otro en cuanto al IPC interanuales. De Abril de 2016 con un 3% a Abril de 2017 a un 2,4%, solo ha bajado 0,6 puntos porcentuales.

en Enseñanza en Estados Unidos

Tabla 3: IPC en Enseñanza en Estados Unidos

IPC - Enseñanza 2017					
	Interanual		Acum. desde Enero		Mensual
Abril 2017	2,4%		-0,2%		-0,0%
Marzo 2017	2,6%		-0,1%		-0,1%
Febrero 2017	2,7%		-0,0%		0,1%
Enero 2017	2,6%		-0,1%		-0,1%
Diciembre 2016	2,7%		2,7%		0,1%
Noviembre 2016	2,6%		2,6%		-0,0%
Octubre 2016	2,7%		2,6%		0,3%
Septiembre 2016	2,5%		2,3%		0,8%
Agosto 2016	2,7%		1,6%		0,9%
Julio 2016	2,8%		0,7%		0,2%
Junio 2016	3,0%		0,5%		0,2%
Mayo 2016	3,0%		0,3%		0,1%
Abril 2016	3,0%		0,2%		0,1%

Fuente: Expansión/datosmacro.com

Tabla 4: Indicadores de crecimiento en Estados Unidos

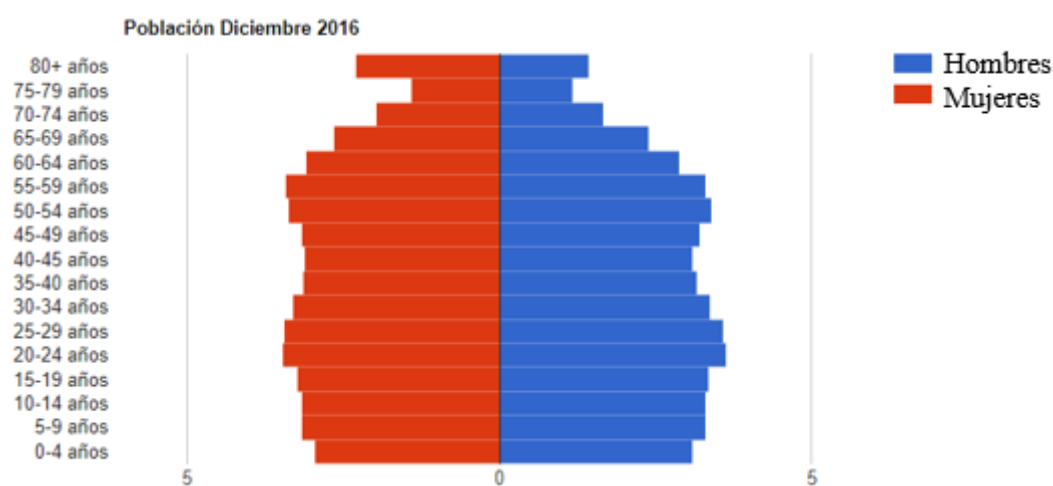
Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (miles de millones de USD)	16.691,50	17.393,10	18.036,65	18.561,93e	19.377,20
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,7	2,4	2,6	1,6e	2,2
PIB per cápita (USD)	52.705	54.502	56.084	57.294e	59.407
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-4,3	-3,9	-3,3	-3,9e	-3,7
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	104,6	104,6	105,2	108,2e	108,4
Tasa de inflación (%)	1,5	1,6	0,1	1,2e	2,3
Tasa de paro (% de la población activa)	7,4	6,2	5,3	4,9	4,8
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-366,42	-392,06	462,97	-469,38e	-518,52
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-2,2	-2,3	-2,6	-2,5e	-2,7

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2016

3.1.3. FACTORES SOCIAL-CULTURALES

Estados Unidos, con una población de 323.127.513 personas, es uno de los países más poblados del mundo. De esos 323.127.513, los 163.250.000 son mujeres, que son la población mayoritaria, lo que supone el 50,42% del total, frente a los 160.507.000 de hombres que son el 49,58%, por lo que la población está igualmente repartida tal y como puede apreciarse en el Gráfico 3. Su densidad de población es de 33 habitantes por Km². Además se puede observar como en la parte media de la pirámide es donde más población se encuentra, la cual corresponde con las personas jóvenes, que es al segmento al que va dirigido el IeM.

Gráfico 3: Piramide de población Estados Unidos 2016



Fuente: datosmacro.com

El salario medio en 2016 fue de 47.469€ al año, que prorrateado en 12 pagas anuales supone un salario medio de 3.956 euros al mes. Esto implica que el salario medio ha subido un 3,34% respecto al año anterior, es decir, 1535 euros. Este incremento es mayor que el del IPC de 2015 que fue del 0,7%, por lo tanto se puede concluir que los trabajadores han ganado mayor poder adquisitivo, algo muy positivo para el IeM ofertado por FORTEC.

Aproximadamente Un 65% de la población de Estados Unidos es emprendedora, tienen pensado montarse un negocio, esto hace referencia a la dimensión cultural del Individualismo de Hofstede (Gráfico 4), ya que desde el momento en el que tienen la edad suficiente para escuchar, a los ciudadanos estadounidenses se les enseña a ser independientes, a pensar por sí mismos y desarrollar conductas y objetivos basados en lo que es más importante para ellos. Se les anima a no depender de los demás y aprenden que las recompensas en el país se dan a los que más trabajan.

También existen otras dimensiones culturales de Hofstede como puede ser la Distancia al poder; que trata sobre el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales, y expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades de poder entre nosotros.

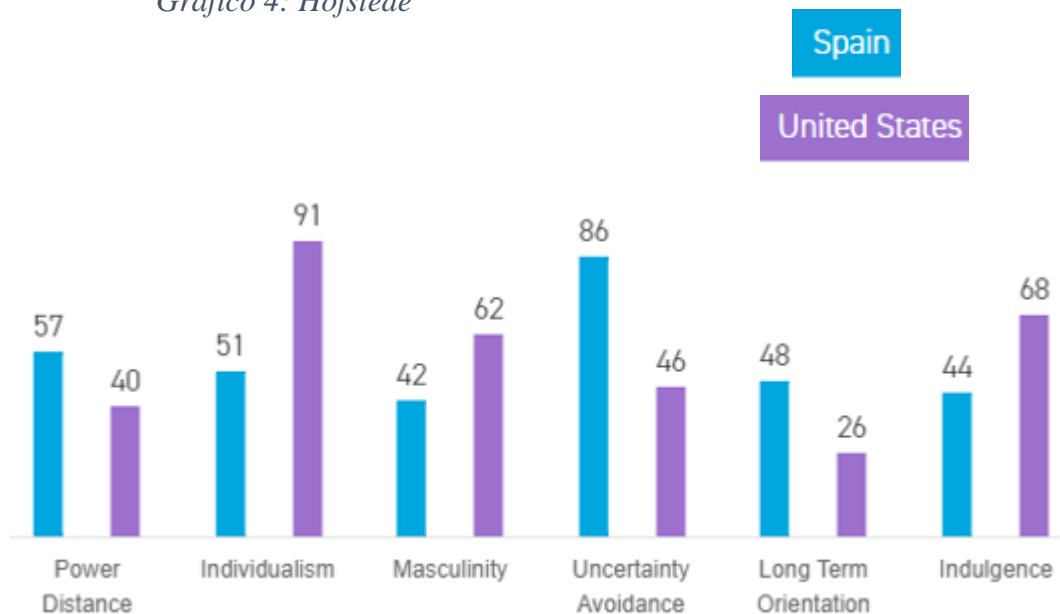
La Masculinidad está relacionada con el grado en que los valores masculinos (logro, desempeño, éxito, dinero y competencia) prevalecen sobre los femeninos (calidad de vida, mantenimiento de las relaciones personales, ser servicial, cuidar de los débiles, conservar el medioambiente y la solidaridad). El puntaje en los ciudadanos estadounidenses es alto, es decir todos muestran su impulso individualmente.

Otra de las dimensiones es la Evasión de incertidumbre; grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlos. La aversión al riesgo puede afectar a muchos aspectos del marketing internacional, desde la negociación de venta hasta el grado de adopción de un producto nuevo. Estados Unidos posee un puntaje menor de 46 por debajo del promedio.

Por último hablaremos de otra de las dimensiones de Hofstede, se denomina Actitud hacia el tiempo y hace referencia a la forma en la que los miembros de una organización muestran una perspectiva orientada al futuro en vez de un punto de vista a corto. Los

estadounidenses prefieren mantener las tradiciones y normas tradicionales mientras ven el cambio social con suspicacia.

Gráfico 4: Hofstede



Fuente: www.hofstede-insights.com

3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Los Estados Unidos siguen siendo una de las naciones más innovadoras a nivel mundial. Sus puntos fuertes son, entre otros, la existencia de empresas que se implican en I+D en todo el mundo, un mercado financiero muy desarrollado y complejo, incluyendo el capital de riesgo, la calidad de sus universidades y publicaciones científicas, el gasto en programas informáticos y las condiciones de sus polos de innovación. Pero las restricciones presupuestarias del país nos presentan un cuadro en que perderá ese honor en 2019 a favor de China, país que poco a poco está dejando de ser una economía basada en la mano de obra barata y ha ido mejorando su cadena de valor, según informe de la OCDE de noviembre de 2014.

El uso de las nuevas tecnologías está muy extendido entre la población de los Estados Unidos. Aumentó en el 2016 un 2.2% de usuarios de internet, para un total de 273.3 millones de usuarios. Lo que supone una gran ventaja para FORTEC, ya que el máster que oferta es online y puede llegar a un mayor número de usuarios que cuenten con acceso a internet.

Tabla 5: N° personas que acceden a internet en los hogares en EEUU

2015			2016		
	Estimado	Margen de error		Estimado	Margen de error
Total hogares	118208250	+/- 155130	Total hogares	118860065	+/-155130
Con suscripción a internet	77,2%	+/-0,1	Con suscripción a internet	81,9%	+/-0,1
Sin suscripción a internet	22,8%	+/-0,1	Sin suscripción a internet	18,1%	+/-0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la oficina del censo de Estados Unidos

En la Tabla 5 podemos observar como hay un gran porcentaje de personas que tienen una suscripción a internet, con un 77,2% frente a los que no disponen de suscripción a internet que son un 22,8%.

Por otro lado, podemos hablar de obsolescencia de la tecnología en los Estados Unidos, ya que es un país que ya ha operado en este sector del e-learning y ya están acostumbrados a él. Pero la implantación de un “tutor virtual” por parte de la empresa supondría una gran ventaja tecnológica y diferenciación frente a sus competidores ya que es algo novedoso y una solución para la obsolescencia que como he mencionado anteriormente pasa actualmente en Estados Unidos. El objetivo es establecer una simulación de un tutor en la vida real con el tema de sus emociones, es decir que el tutor virtual pueda percibir las emociones del alumno de alguna manera y sepa lo que siente en según qué circunstancias.

3.1.5. FACTORES ECOLÓGICOS

Como el Máster en Emprendimiento Internacional ofertado por FORTEC es en modalidad online, se ahorra gran cantidad de papel que podría ser usado para los contenidos de los temas, apuntes, etc. Por lo que coopera con las leyes de la protección medioambiental, en este caso la tala de árboles para conseguir ese papel y en el desplazamiento de los alumnos, ya que se evita el uso de los medios de transporte y en consecuencia, se emite menos CO2, por lo que es beneficioso para el planeta.

3.1.6. FACTORES LEGALES

Mediante el Convenio de la Haya que es un organismo que se encarga de legalizar documentos a través de un notario y así la gente conozca lo que has estudiado realmente y por tanto no tener la posibilidad de poder falsificarlo. Hace referencia a lo que se ha comentado anteriormente en el apartado de las cinco fuerzas de Porter, las características cuando se trata de un máster de título propio de uno de título oficial.

A continuación se presentará el listado de los países firmantes del Convenio de la Haya:

Ilustración 13: Países Convenio de la Haya

MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

Listado actualizado
18/09/2017

PAISES DEL CONVENIO DE LA HAYA

Convenio nº 12, de 5 de octubre de 1961

ALBANIA (23/02/2017)	CHIPRE	HUNGRÍA	MOLDAVIA (16/03/07)	SAN CRISTOBAL Y NIEVES
ALEMANIA	COLOMBIA	INDIA (12/03/08)	MÓNACO	SAN MARINO
ANDORRA	COOK, ISLAS	IRLANDA	MONGOLIA (31/12/09)	SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS
ANTIGUA Y BARBUDA	COREA (14/07/07)	ISLANDIA	MONTENEGRO	SANTA LUCÍA
ARGENTINA	COSTA RICA (14/12/11)	ISRAEL	NAMIBIA	SANTO TOMÉ Y PRÍCIPE (13/09/08)
ARMENIA	CROACIA	ITALIA	NICARAGUA (EV. 14/05/13)	SERBIA
AUSTRALIA	DINAMARCA (29/12/06)	JAPÓN	NIUE, ISLA	SEYCHELLES, ISLAS
AUSTRIA	DOMINICA	KAZAJSTÁN	NORUEGA	SUDÁFRICA
AZERBAIYAN (2/03/05)	ECUADOR (2/04/05)	KIRGUISTÁN (31/07/11)	NUEVA ZELANDA	SUECIA
BAHAMAS	EE.UU.	LESOTHO	OMÁN (30/01/12)	SUIZA
BAHREIN (31/12/2013)	EL SALVADOR	LETONIA	PAÍSES BAJOS	SURINAME
BARBADOS	ESLOVENIA	LIBERIA	PANAMÁ	SWAZILANDIA
BELARUS	ESPAÑA	LIECHTENSTEIN	PARAGUAY (01/09/2013)	TAYIKISTAN
BÉLGICA	ESTONIA	LITUANIA	PERÚ (30/09/10)	TONGA
BELICE	FIDJI	LUXEMBURGO	POLONIA (14/08/05)	TRINIDAD Y TOBAGO
BOSNIA-HERZEGOVINA	FINLANDIA	MACAO	PORTUGAL	TURQUÍA
BOTSWANA	FRANCIA	MACEDONIA	REINO UNIDO	UCRANIA
BRASIL (14/08/2016)	GEORGIA (14/05/07)	MALAWI	REP. DOMINICANA (30/08/09)	URUGUAY (EV14/10/12)
BRUNEI	GRANADA	MALTA	REPÚBLICA CHECA	UZBEKISTÁN (15/04/12)
BULGARIA	GRECIA	MARRUECOS (30/08/2016)	REPÚBLICA ESLOVACA	VANUATÚ
BURUNDI (13/02/2015)	GUATEMALA (18/09/2017)	MARSHALL, ISLAS	RUMANIA	VENEZUELA
CABO VERDE (13/02/10)	HONDURAS	MAURICIO, ISLA	RUSIA, FEDERACIÓN DE	
CHILE (30/08/2016)	HONG-KONG	MÉXICO	SAMOA	

Fuente: Parainmigrantes.info

A través de la denominada Apostilla de la Haya un país firmante del Convenio de la Haya reconoce la eficacia jurídica de un documento público emitido en otro país firmante de dicho Convenio.

Suprime el requisito de legalización diplomática y consular de los documentos públicos que se originen en un país del Convenio y que se pretendan utilizar en otro. Los documentos emitidos en un país del Convenio que hayan sido certificados por una apostilla deberán ser reconocidos en cualquier otro país del Convenio sin necesidad de otro tipo de autenticación.

CAPITULO IV

4.1. MODO DE ENTRADA EN ESTADOS UNIDOS: ESTRATEGIA A SEGUIR

Sin duda la decisión más importante que hay que tomar antes de entrar en el mercado elegido es la forma en que se va a efectuar, debiendo asegurar en todo momento las mejores condiciones de eficacia, durabilidad y rentabilidad.

Al mercado nos introduciremos de dos formas diferentes:

1. Forma directa

En la que FORTEC se basará fundamentalmente en entrar en zonas de Estados Unidos de habla hispana. De acuerdo a datos del censo, los latinos son mayoría en 30 ciudades de Estados Unidos con más de cien mil habitantes, como las californianas Santa Ana (78,8% de latinos), Salinas (75%), Oxnard (73,5%) y Pomona (71%). O como Laredo (95,6%), Brownsville (93,2%), McAllen (84,6%) o El Paso (80,7%), en Texas. Hay que destacar la ciudad de Miami, en donde el 64% de sus habitantes son latinos.

Cabe destacar que del año 2000 al 2010, la población hispana en Estados Unidos creció de los 35,3 millones a los 50,5 millones.

Conforme a esto se podría contactar con Universidades de Estados Unidos en la que se practicara el habla hispana y centrarse en todas ellas para promocionar y ofertar el correspondiente máster de emprendimiento internacional.

2. Forma indirecta

Esta es otra de las estrategias que baraja la empresa, se trata de utilizar como medio países cercanos a Estados Unidos, que tienen acuerdos bilaterales, como por ejemplo Puerto Rico, y así acceder de una manera más sencilla al mercado objetivo.

Algunas de las Universidades con las que se podría contactar se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 6: Universidades y sus regiones

ORGANIZACIÓN	REGIÓN
The New School, American University - School of International Services	Washington DC
Brandeis International Business School	Massachusetts
Colorado State University	Colorado
Duke University	Carolina del Norte
Florida International University	Florida
Hamline University	Minnesota
Kaplan University	Florida
Loyola University	Chicago
Midwestern State University	Texas
New Mexico Highlands University	Las Vegas
School of Social	Michigan
Princeton University	Nueva Jersey
Rochester Institute of Technology	Nueva York
SIT Graduate Institute	Washington DC
University of Denver	Colorado
University of Florida	Florida
University of Miami	Miami
University of Mississippi	Mississippi
University of New Mexico	Nuevo México
University of Texas	Texas
Yale University	Connecticut

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Map

CAPITULO V

5.1. PRODUCTO

El producto que se va a ofertar en Estados Unidos se va a tratar de un IEM, international e-master for entrepreneurs, diseñado por FORTEC, Formación y Tecnología, empresa especializada en contenidos e-learning de educación superior, acreditada por el SEPE, para impartir a nivel nacional Programas Formativos online de educación superior empresarial en toda España. Reconocido como un máster de título propio de la Universidad pública Rey Juan Carlos, prestigiosa Universidad pública dentro de las top

20 más relevantes de España (Tabla 7), que aporta al alumno las habilidades gerenciales y emprendedoras necesarias para que éste sea capaz de crear y administrar su propia empresa e impulsarla con éxito al mercado internacional.

Tabla 7: Ranking Universidades Españolas

RANKING UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS	
1-Universidad Complutense de Madrid	11-Universidad de Granada
2-Universidad Autónoma de Barcelona	12-Universidad Ramón Llull
3-Universidad Autónoma de Madrid	13-Universidad Rey Juan Carlos
4-Universidad de Barcelona	14-Universidad de Salamanca
5-Universidad Politécnica de Madrid	15-Universidad de Valencia
6-Universidad Politécnica de Valencia	16-Universidad de País Vasco
7-Universidad Politécnica de Cataluña	17-Universidad Alicante
8-Universidad Carlos III	18-Universidad de Santiago de Compostela
9-Universidad de Navarra	19-Universidad Pontificia de Comillas
10-Universidad Pompeu Fabra	20-Universidad CEU San Pablo

Fuente: Elaboración propia a partir de www.elmundo.es

Es un máster 100% on line de 120 créditos que se imparte en un periodo de 2 años. el IEM está pensado para aquellas personas que quieran capacitarse para transformar las ideas en hechos, crear su propia empresa y generar empleo y riqueza. Las características de este máster que lo pueden hacer diferente al de otros competidores es que cuenta con un idioma adicional aparte del idioma inglés, que se trata del chino, que lo hacen más atractivo para los alumnos que estén interesados en aprender a negociar y poder defenderse en este idioma más fácilmente con comerciantes chinos. Otra de las características importantes es la flexibilidad que presenta el máster. Rasgos distintivos de dicha flexibilidad los encontramos en el principio de asincronía (no es necesario coincidir en el espacio ni en el tiempo para seguir unos estudios), las facilidades para seguir el propio ritmo de aprendizaje (el modelo de evaluación), el sistema de permanencia o el sistema de titulaciones.

Por otro lado la personalización e interacción, es decir el peso que tiene la comunicación en todos los agentes implicados en el modelo educativo (profesores, estudiantes ,

gestores, etc.) que permite que la interacción multidireccional y multifuncional entre las personas sea una de las bases para generar aprendizaje y para construir << comunidad>>.

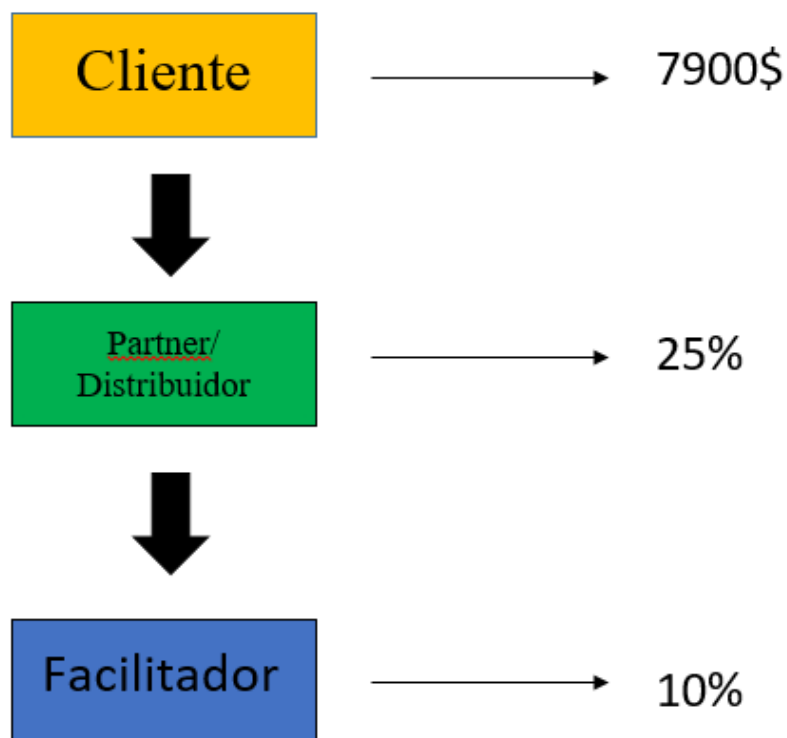
Cabe destacar el trato individualizado que recibe el estudiante, en el que se tienen en cuenta sus características, necesidades e intereses personales.

5.2. PRECIO

La fijación del precio del máster se ha realizado en función de los precios de la competencia, indagando en varias páginas web de universidades que ofertan másters con sus respectivos precios.

A continuación se mostrará un gráfico de la jerarquía con el proceso que se lleva a cabo desde el partner y posible facilitador hasta el cliente final.

Gráfico 5: Precio y porcentajes máster



Fuente: Elaboración propia

El gráfico que se observa en la parte superior se interpreta de la siguiente manera: El cliente paga por el máster 7900 dolares, de esos 7900 dolares, el Partner o distribuidor que suelen ser Universidades, Escuelas de negocios, etc... se lleva el 25% y en caso de que existan facilitadores que hayan ayudado también a la distribución del máster como

pueden ser profesores, consultores universitarios u otros terceros se quedan el 10% del precio total a pagar por el alumno.

La siguiente tabla muestra los ingresos que se llevaría la empresa y los porcentajes que obtendrían los partners y facilitadores con según el número de alumnos inscritos en el IeM. La zona coloreada hace referencia a la cantidad de alumnos en la que a partir de la cual, los ingresos aumentan en gran proporción.

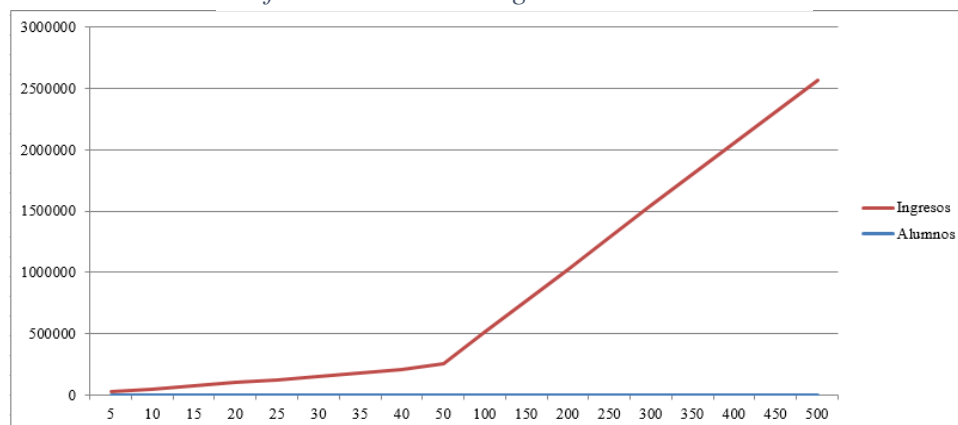
Tabla 8: Facturación del IeM

Alumnos	Facturación	Facilitador (comisión (10%))	Partner (Univ/Dist(25%))	Ingresos
5	39.500,00 €	3.950,00 €	9.875,00 €	25.675,00 €
10	79.000,00 €	7.900,00 €	19.750,00 €	51.350,00 €
15	118.500,00 €	11.850,00 €	29.625,00 €	77.025,00 €
20	158.000,00 €	15.800,00 €	39.500,00 €	102.700,00 €
25	197.500,00 €	19.750,00 €	49.375,00 €	128.375,00 €
30	237.000,00 €	23.700,00 €	59.250,00 €	154.050,00 €
35	276.500,00 €	27.650,00 €	69.125,00 €	179.725,00 €
40	316.000,00 €	31.600,00 €	79.000,00 €	205.400,00 €
50	395.000,00 €	39.500,00 €	98.750,00 €	256.750,00 €
100	790.000,00 €	79.000,00 €	197.500,00 €	513.500,00 €
150	1.185.000,00 €	118.500,00 €	296.250,00 €	770.250,00 €
200	1.580.000,00 €	158.000,00 €	395.000,00 €	1.027.000,00 €
250	1.975.000,00 €	197.500,00 €	493.750,00 €	1.283.750,00 €
300	2.370.000,00 €	237.000,00 €	592.500,00 €	1.540.500,00 €
350	2.765.000,00 €	276.500,00 €	691.250,00 €	1.797.250,00 €
400	3.160.000,00 €	316.000,00 €	790.000,00 €	2.054.000,00 €
450	3.555.000,00 €	355.500,00 €	888.750,00 €	2.310.750,00 €
500	3.950.000,00 €	395.000,00 €	987.500,00 €	2.567.500,00 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico, hay una enorme subida a partir de los 50 alumnos inscritos en el máster, esto se debe a que a partir de dicho número los ingresos se incrementan de forma considerable, ya que con 5 alumnos se cubren gastos y a partir de los 50 la facturación va siendo exponencial.

Gráfico 6: Evolución ingresos/alumno



Fuente: Elaboración propia

5.3. DISTRIBUCIÓN

Para la distribución del IeM la empresa contará con numerosos partners, algunos de ellos con gran influencia en el mercado estadounidense, miembros de la página web <http://www.cainem.com> (Cámara Internacional de Emprendedores) cuyo potencial es enorme. Crece día a día en cuanto a miembros, donde el perfil es de emprendedores y mentores con experiencia, que están directamente relacionados también con la formación superior. Este perfil de facilitadores con la dirección estratégica de la Cámara, tiene un gran potencial, algunos de ellos muy importantes para la empresa, son los que se presentan más abajo , de izquierda a derecha: Suz Amaro, Eduardo Cholula, Pablo Linzoain y Mario Vitale (Ver Anexos: lista partners, etc)

Ilustración 14: Facilitadores



Fuente: Cainem

5.4 COMUNICACIÓN

La mejor forma de dar a conocer el IeM es mediante su promoción en las distintas redes sociales, ya sea Facebook, Instagram, Twitter, LinkdIn,etc. Ya que son los lugares más visitados por los jóvenes, pero haciendo mayor hincapié en las redes sociales como Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter y Pinterest, ya que son las que usan con mayor frecuencia los jóvenes estadounidenses.

Hacer hincapié en la red LinkdIn que es donde la empresa espera captar mayor número de facilitadores, ya que posee gran cantidad de contactos que operan en diferentes mercados.

Así es como será visionado por los usuarios el prototipo de anuncio que será promocionado por algunas de las citadas redes sociales:

Facebook

Twitter

Ilustración 2: Prototipo anuncio 1 Ilustración 3: Prototipo anuncio 2



Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

Otra manera de dar a conocer el máster sería a través de las conocidas Ferias de Educación Internacional.

El Pack de promoción de Ferias en Estados Unidos es una actividad de la campaña de promoción Study in Spain, desarrollada y coordinada por la Oficina Económica y Comercial de España en Miami e ICEX.

Su objetivo es dar continuidad a la presencia y oferta del sector educativo español en las principales ferias estadounidenses de educación internacional y enseñanza de lenguas para de esta manera hacer más fácil su accesibilidad a la oferta de enseñanza en Estados Unidos.

Brinda una oportunidad única a las instituciones educativas españolas, como en este caso FORTEC podría aprovechar, para presentar su oferta de cursos y programas y generar contactos con clientes potenciales.

CAPÍTULO VI

6.1 MEDIDAS DE CONTROL

En la siguiente imagen se recoge la información acerca del impacto en las personas, los clicks, visitas al link, etc... sobre una campaña hecha en Sudamérica, la cual se cogerá de referencia para realizar un control exhaustivo idéntico para Estados Unidos con las campañas que se harán en las distintas redes sociales ofertando el IeM.

Ilustración 4: Información impacto en las campañas

Fuente: FORTEC, Formación y Tecnología

Saldo publicitario: 2.065€
 Alcance: 1 millón de personas
 Impresiones: 4 millones
 Impacto medio por usuario: 4 veces
 Clicks en el enlace a la web: 80.000

Nombre de la campaña	Entrega	Resultados	Alcance	Coste por resultado	Impor...	Fin	Frec...	Impresiones	Clicks únicos en el enlace
<input checked="" type="radio"/> IeM Perú	Activa	— Clicks en enlaces	—	— Por clic en el enlace	0,00 €	En curso	—	—	—
<input type="radio"/> IeM1 - Sudamérica - Emprendedores - Sin AN	Inactiva	7932 Clicks en el enlace	358 628	0,11 € Por clic en el enlace	868,53 €	En curso	3,67	1 314 557	7312
<input type="radio"/> IeM1 - Sudamérica - Emprendedores	Inactiva	27 439 Clicks en el enlace	184 582	0,02 € Por clic en el enlace	432,49 €	En curso	3,99	735 964	19 200
<input type="radio"/> IeM1 - Sudamérica - General	Inactiva	36 146 Clicks en el enlace	449 130	0,01 € Por clic en el enlace	430,31 €	En curso	3,21	1 442 904	29 824
<input type="radio"/> IeM1 - Madrid - General	Inactiva	8683 Clicks en el enlace	158 469	0,04 € Por clic en el enlace	304,96 €	En curso	2,89	452 903	7388
<input type="radio"/> IeM1 - Madrid - General - Sin AN	Inactiva	124 Clicks en el enlace	16 434	0,22 € Por clic en el enlace	27,73 €	En curso	1,85	30 440	119
<input type="radio"/> IeM1 - Madrid - Emprendedores	Inactiva	11 Clicks en el enlace	221	0,12 € Por clic en el enlace	1,28 €	En curso	1,41	312	11
Results from 7 Campaigns		80 335 Clicks en el enlace	1 011 563 Personas	0,03 € Por clic en el enlace	2065,30 € Gasto total		3,93 Por perso...	3 977 080 Total	60 608 Total

CÁPITULO VII

7.1. CONCLUSIONES

En FORTEC, pequeña empresa de Zaragoza dedicada a la formación para el empleo, hemos decidido comenzar el camino de la internacionalización de nuestro Máster online en Emprendimiento Internacional a pesar de que es un proceso complicado y lleva su tiempo. En este proyecto, nuestras fortalezas residen en tener la colaboración primordial de la Universidad Rey Juan Carlos, la cual aparece entre las 20 primeras universidades españolas mejor valoradas y la 200 del mundo, además de ser miembros de la GUNI, una Red Global Universitaria para la Innovación, siendo nuestras debilidades el desconocimiento de la marca FORTEC a nivel internacional, así como la falta de desarrollo e implementación de las herramientas tecnológicas que disponemos. Por otro lado el Máster al ser un Título propio y no oficial, los clientes probablemente no se fíen y eviten el inscribirse en él. Actualmente se está trabajando para convertirlo en Título oficial y de esta manera paliar esa debilidad transformándola en una fortaleza para la empresa. Nos favorece que el número de hispanohablantes en Estados Unidos supera ya los 50 millones y poseen un poder adquisitivo alto. Existe una gran demanda del español para carreras profesionales y existencia de contactos (partners, facilitadores, etc.) que nos pueden ayudar a distribuir el Máster. Del mismo modo, por el contrario, al estar tan lejos España de Estados Unidos puede ocasionar problemas técnicos con los servidores. No podemos olvidar también las posibles trabas que podemos encontrar por el nuevo sistema de gobierno republicano liderado por Donald Trump.

En principio, a la vista del análisis hecho, nuestra intención es entrar de forma directa en regiones de Estados Unidos de habla hispana e indirectamente a través de países cercanos a Estados Unidos que tienen acuerdos bilaterales y que nos pueden facilitar el acceso.

El auge de las tecnologías y el continuo aumento del número de personas jóvenes que utilizan internet nos ayudarán a llegar de una forma más sencilla a ese público objetivo.

También tenemos la intención de participar en las Ferias de Educación Internacional, ya que nos puede brindar una oportunidad única para poder presentar nuestro repertorio de cursos y programas y generar contactos con clientes potenciales.

Gracias a la realización de este trabajo hemos podido poner en práctica los conceptos aprendidos en la carrera de Marketing e Investigación de Mercados y una guía para FORTEC para ayudarles en su proyecto de internacionalización.

CAPITULO VIII

8.1. WEBGRAFÍA Y BIBLIOGRAFÍA

Webgrafía

FORTEC, Formación y Tecnología. [Internet]. España. Obtenido de <http://www.formacionytecnologia.com/web/index.php>

Pack de promoción ferias EE.UU. servicios educativos 2017 [Internet]. ICEX. España. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/visitar-mercados/agenda/PIN2016669582.html>

La educación, el factor clave para el liderazgo hispano en EE.UU [Internet]. ICEX. España, 14 Mayo 2014. Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4751735.html?idPais=US&null>

Descripción del sistema educativo de Estados Unidos [Internet]. US Census Bureau. Estados Unidos. 2015-1016. Obtenido de [http://www.mecd.gob.es/eeuu/dms/consejerias-exteriores/eeuu/Estudiar-en-Estados-Unidos/DESCRIPCION-DEL-SISTEMA-EDUCATIVO-DE-ESTADOS-UNIDOS/DESCRIPCION%C3%93N%20DEL%20SISTEMA%20EDUCATIVO%20DE%20ESTADOS%20UNIDOS.pdf](http://www.mecd.gob.es/eeuu/dms/consejerias-exteriores/eeuu/Estudiar-en-Estados-Unidos/DESCRIPCION-DEL-SISTEMA-EDUCATIVO-DE-ESTADOS-UNIDOS/DESCRIPCION%20DEL%20SISTEMA%20EDUCATIVO%20DE%20ESTADOS%20UNIDOS.pdf)

Sitios web de las oficinas nacionales de estadística de todos los países. [Internet]. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/natl_s.pdf

El Español, una lengua viva. [Internet] Instituto Cervantes. 2016. Obtenido de <http://www.cervantes.es/imagenes/File/prensa/EspanolLenguaViva16.pdf>

15 datos (y un mapa) sobre el peso del español en EEUU que Donald Trump debería ver. [Internet]. La Información. 24 Enero 2017. Obtenido de http://www.lainformacion.com/mundo/Datos-espanol-Estados-Unidos-Donald-Trump_0_992901230.html

Precios de másters MBA online a distancia en España. [Internet]. Elige MBA. Obtenido de <http://www.eligemba.com/precios-masters-mba-online-distancia-espana/>

Buscador de cursos y másters. [Internet]. Emagister. Obtenido de <http://www.emagister.com/master-oficial-emprendimiento-upf-cursos-3276480.htm>

Estados Unidos: política y economía. [Internet]. Santander TradePortal. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

IPC de Estados Unidos en enseñanza. [Internet]. Datosmacro. España. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/usa?sector=Ensenanza&sc=IPC-E>

Rebolledo, Ruy Alonso. ¿Cuánto creció el uso de internet y redes sociales en Estados Unidos? [Internet]. El Economista. 19 Marzo 2017. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/internacional/2017/03/19/cuanto-crecio-uso-internet-redes-sociales-estado-unidos>

Países firmantes del Convenio de la Haya. [Internet]. Parainmigrantes.info. España. Obtenido de <https://www.parainmigrantes.info/convenio-de-la-haya/>

Las redes sociales más populares y exitosas de internet. [Internet]. Norfipc.com. Obtenido de <https://norfipc.com/internet/redes-sociales-mas-populares-exitosas-internet.html>

Dimensiones de Hofstede. [Internet]. Hofstede Insights. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com>

Bibliografía

Hollensen, & Arteaga. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. Pearson.

Llamazares García-Lomas, Olegario. (2016). *Marketing Internacional*. Global Mk

Grande Esteban, Idelfonso. (2005). *Marketing de los servicios*. Esic

